

Unternehmensweite Ausgabenoptimierung*

Erhöhen Sie direkt und nachhaltig Ihren Unternehmensgewinn

Die Kosten im Griff zu haben, ist für Unternehmen in einem immer komplexeren wirtschaftlichen Umfeld von enormer Bedeutung. Nur über Kostenführerschaft können bei stagnierenden Umsätzen sinkende Gewinne verhindert und eine Differenzierung zur Konkurrenz erzielt werden.

Neben den Lohnkosten machen die Beschaffungskosten einen beachtlichen Anteil der Aufwände aus. Pro erwirtschaftetem Euro können diese je nach Unternehmen zwischen rund 10% (Finanzdienstleister) und 70% (Industrie) betragen.

Eine Konzentration auf die Kernprozesse verbunden mit Outsourcing bedeutet einen Anstieg des externen Beschaffungsvolumens (im Verhältnis zum Umsatz). Die Leistungsfähigkeit der Beschaffung hat daher einen immer größeren Einfluss auf das finanzielle Ergebnis des Unternehmens.

Die hohe Geschwindigkeit der Veränderungen bereitet vielen Organisationen Probleme. Beschaffungsprozesse werden nicht zeitgerecht hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit verbessert. Es wird vielfach keine ausreichende Transparenz bei den Ausgaben geschaffen.

Genau hier setzt das Konzept der Ausgabenoptimierung an.



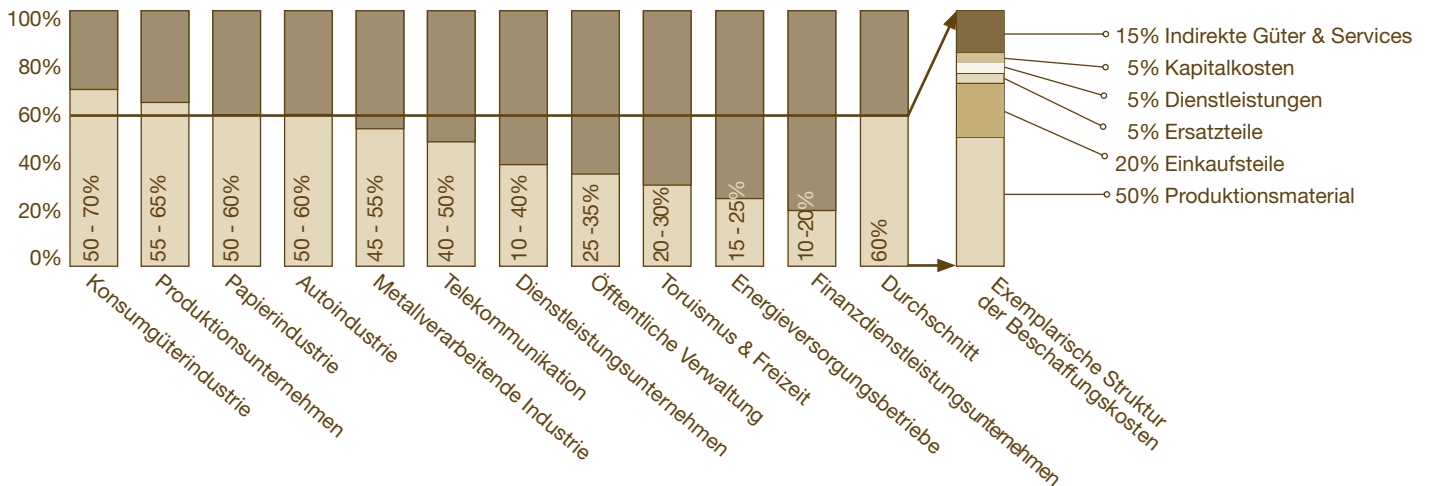
Hebelwirkung der Beschaffungsoptimierung



Kosteneinsparungen im Einkauf von 5% entsprechen beispielsweise der gleichen Gewinnverbesserung wie eine Umsatzsteigerung von 30%. Dies beruht auf der Annahme gleichbleibender Fixkosten, proportional angepasster Einkaufs- und Lohnkosten, sowie einem Beschaffungsvolumen von 60% des Umsatzes.

Beschaffungsvolumen zu Umsatz nach Branchen

Beschaffungskosten machen einen beachtlichen Anteil der Aufwände aus. Pro erwirtschaftetem Euro können diese je nach Unternehmen und Branche zwischen rund 10% bis 70% betragen. Untenstehende Abbildung enthält die typischen Verhältnisse von Beschaffungsvolumen zu Umsatz nach Branchen. Alle Angaben beruhen auf Erfahrungswerten.



Die Reduktion des Beschaffungsaufwandes hat einen wesentlichen und direkten Einfluss auf den Unternehmensgewinn. Aus diesem Grund gewinnt zielgerichtetes Verhalten im Beschaffungsprozess zunehmend an Bedeutung.

Benchmarks für Einsparungen bei einzelnen Ausgaben

Indirekte Güter und Services (exemplarisch)

Bürobedarf	10 - 15%
Computer Hardware	10 - 25%
Computer Software	10 - 15%
Werbung	10 - 20%
Kreativagenturen	5 - 15%
Sonstiges Marketing & Public Relations	8 - 12%
Reisekosten & Spesen	10 - 20%
Dienstleistungen	5 - 10%
Befristete Dienstleistungen	10 - 25%

Büro- & Geschäftsausstattung	10 - 25%
Post & Fracht	10 - 20%
Telekommunikation	10 - 20%
Druckmaterialien	10 - 20%
Betriebsmittel	5 - 15%
Unterstützungsleistungen	10 - 15%
Instandhaltung & Services	5 - 10%
Papier	5 - 15%
Reparatur & Betrieb	5 - 25%

Indirekte Güter und Services liegen vielfach nicht im Fokus und außerhalb des Verantwortungsbereiches der professionellen Beschaffung. Wie die Benchmarks exemplarisch zeigen, können hier jedoch erhebliche Einsparungen realisiert werden.

Beurteilen Sie Ihr Unternehmen

	Beispielunternehmen		Ihr Unternehmen	
	Benchmark	EUR	Anteil in %	EUR
Umsatz		500 Mio. €	 Mio. €
Beschaffung in % vom Umsatz	60% ¹	300 Mio. €	...% ¹ Mio. €
Davon indirekte Güter	15% ²	45 Mio. €	...% ² Mio. €
Ø Einsparpotential	Ø 10% ³	4,5 Mio. €	Ø 10% ³ Mio. €

▷ Ihr Einsparpotenzial

¹ Annahme laut Abb. „Beschaffungsvolumen zu Umsatz nach Branchen“
Entnehmen Sie den Wert für Ihr Unternehmen dieser Grafik.

² Erfahrungswert bei Industrieunternehmen (Werte für andere Branchen auf Anfrage)
Setzen Sie auch diesen Wert für Ihr Unternehmen ein.

³ Mittelwert aus durchgeführten Projekten für indirekte Güter & Services (Bandbreite liegt bei 5 -15%)

Wie optimierte strategische Beschaffung zu reduzierten Beschaffungskosten führt

Beispiele aus verschiedenen Unternehmen zeigen, dass durch die Bündelung der Einkaufsvolumina, Reduktion der Lieferanten sowie standort- und bereichsübergreifende Beschaffung die Kosten durchschnittlich um 10% reduziert werden können. Hingegen bringt ein operativer Fokus (z.B. über e-procurement) nur Einsparungen von durchschnittlich 2 - 4% des untersuchten Beschaffungsvolumens. Der Return on Investment (ROI) bei Ausgabenoptimierungsprojekten beträgt vielfach das 5-fache, zum Teil sogar mehr als das 10-fache der Projektkosten.

Einsparungen in % des untersuchten Beschaffungsvolumens	
Durchschnitt	10%
Bandbreite	5 - 15%

ROI in einer Ausgabenoptimierung	
häufig	> 5-fache der Projektkosten
zum Teil	> 10-fache der Projektkosten

Eine ausreichende Transparenz der Ausgaben ist jedoch häufig nicht gegeben. Die Erfahrungen von PricewaterhouseCoopers aus der Praxis zeigen, dass zwischen strategischem Anspruch und operativer Umsetzung von Kostenführerschaft eine enorme Lücke besteht.

Untersuchungen lassen erkennen, dass rund 50% der Unternehmen zwar Instrumente zur Kostenkontrolle im Einkauf implementiert haben, diese jedoch in der Regel nur einen Teil des Ausgabenvolumens abdecken. Vielfach wird lediglich das elektronisch erfasste Bestellvolumen überwacht.

▷ Eine einheitliche und vollständige Kostenanalyse, -erfassung und -kontrolle ist deshalb eine wichtige strategische Daueraufgabe für das Unternehmen.

Wie erkennen Sie, ob Ihr Unternehmen über eine effektive Kostenkontrolle verfügt?

	Ja	Nein
Kennen Sie das Beschaffungsvolumen für indirekte (direkte) Güter & Services?		
Wissen Sie, welches Beschaffungsvolumen in der Verantwortung der Beschaffungsabteilung ist und welches nicht?		
Kennen sie alle Rahmenverträge in Ihrem Unternehmen?		
Werden die bestehenden Rahmenverträge eingehalten?		
Wissen Sie, wie viel Ihnen ihre Lieferanten in Rechnung stellen?		
Bündelt Ihr Unternehmen das Einkaufsvolumen über verschiedene Unternehmensstandorte und Geschäftsbereiche?		
Werden alle Einkäufe über ein elektronisches Bestellsystem abgewickelt?		

Mit „Nein“ beantwortete Fragen führen zu überhöhten und unkontrollierten Kosten.

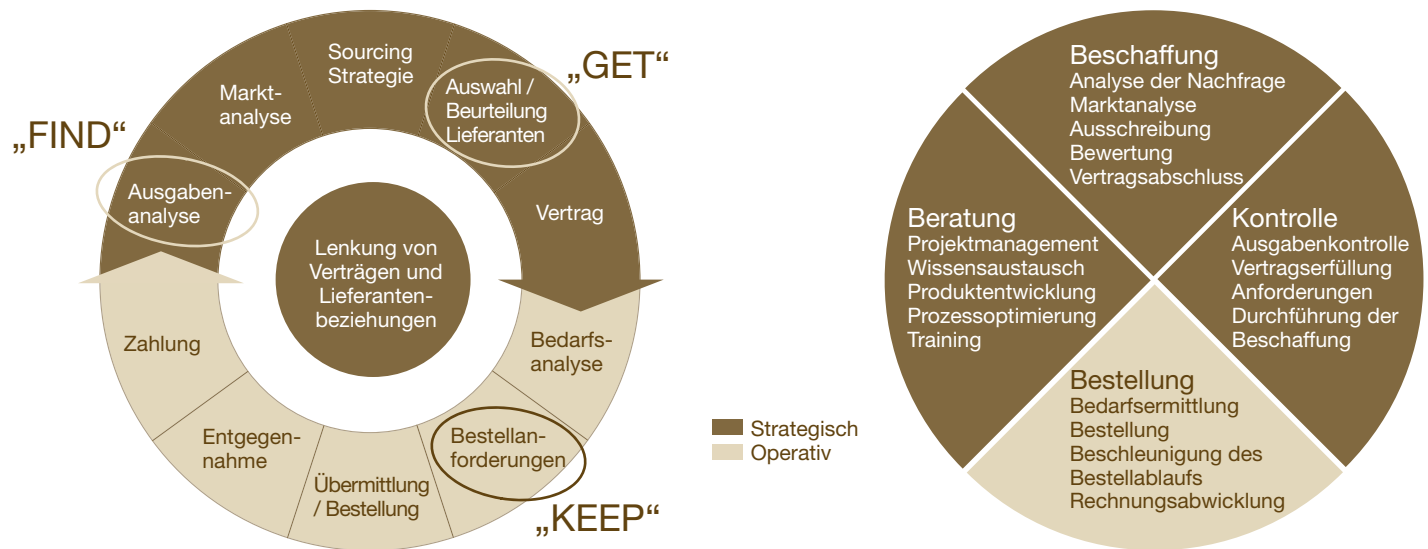
- Wichtig ist, sämtliche für die Beschaffung relevante Daten detailliert zu erfassen, genau zu analysieren und regelmäßig zu kontrollieren.
- Nur so kann eine fundierte, unternehmensweit optimierte Beschaffungsstrategie eingeführt und stetig verbessert werden.
- In Folge sind Maßnahmen zur Realisierung von Einsparpotenzialen zu definieren und umzusetzen.

Ursachen für das Fehlen einer vollständigen Kostenkontrolle und deren Auswirkungen

Ursachen	Wirkungen
Strategische Beschaffung wird nur teilweise involviert	Viele verschiedene Lieferanten
Verschiedene Datenquellen (ERP, e-proc., Pcards etc.)	Ungenügende Datenqualität
Verschiedene IT-Systeme	Ausgaben nur teilweise im Beschaffungssystem erfasst
Geringe Aufmerksamkeit des Managements für die Beschaffung	Ungenügende Management-Informationen für die strategische Beschaffung
Traditionelle Beschaffungsmethoden und -prozesse	

► Diese Ursachen führen zu einer Intransparenz der Ausgaben. Es ergibt sich daher ein erheblicher Optimierungsbedarf.

Unsere Vorgehensweise zur Optimierung Ihrer Ausgaben



Die Ausgabenanalyse ist erster und letzter Schritt im Beschaffungsprozess. Sie ist sowohl für indirekte als auch direkte Güter und Services anwendbar und liefert folgenden Nutzen:

- Grundlage für die Definition einer erfolgreichen Beschaffungsstrategie
- Unterstützung bei der Kostenkontrolle
- Kontinuierliche Optimierung des gesamten Beschaffungsprozesses
- Monitoring und Realisierung des Einsparpotentials

Die Ausgabenanalyse spielt daher eine wichtige und zentrale Rolle im gesamten Beschaffungsprozess: Von „Find the money“ (money in the air) über „Get the money“ (money on the table) bis hin zu „Keep the money“ (money in your pocket).

Unser Angebot

PwC bietet ein schrittweises, strukturiertes Vorgehen zur Ausgabenoptimierung.



Ihr Nutzen

PwC berät Sie bei der Implementierung eines effektiven Ausgabenmanagements. Das bedeutet Analysieren, Steuern und Gestalten Ihrer Kostenstrukturen.

Einsparungen von 5 - 15% vom untersuchten Beschaffungsvolumen sind vielfach realisierbar. Die Kosten für eine Ausgabenoptimierung betragen häufig nur ein Fünftel, zum Teil sogar nur ein Zehntel der Einsparungen.

Zu den möglichen Ansatzpunkten für eine Ausgabenoptimierung zählen:

- Volumenpooling über organisatorische Einheiten hinweg
- Lieferantenreduktion
- Reduktion von Vorräten durch bessere Integration der Lieferanten in die Supply Chain
- Erhöhung der Akzeptanz / Einhaltung von Rahmenverträgen
- Reduktion und Standardisierung des Beschaffungssortiments
- Einführung von Lieferantenqualifikationen
- Änderung von Produktspezifikationen (Substitute)
- Reduktion von Transaktionskosten, Materialverbrauch und Lagerbestand
- Reduktion von Versorgungs- oder Qualitätsrisiken durch ein optimiertes Lieferantenportfolio

Ihre Ansprechpartner

PwC PricewaterhouseCoopers GmbH
Erdbergstraße 200
1030 Wien
www.pwc.at

Dr. Christine Catasta
Partnerin, Leiterin Advisory
Tel.: +43 (0)1 501 88-1100
christine.catasta@at.pwc.com

Dr. Günther Jauck, MBA, MSc
Senior Manager Advisory
Leiter Finance Effectiveness
Tel.: +43 (0)1 501 88-2819
Mobil: +43 (0)676 833 77 28 19
guenther.jauck@at.pwc.com